



TITLE:

# 韓国「4大企業集団」の所有と組織構造

AUTHOR(S):

鄭, 安基

---

CITATION:

鄭, 安基. 韓国「4大企業集団」の所有と組織構造. 調査と研究: 経済論叢別冊 2001, 21: 42-64

ISSUE DATE:

2001-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/44512>

RIGHT:

## 韓国「4大企業集団」の所有と組織構造

鄭 安 基

### I 課 題

韓国の公正取引委員会（以下、公取委）は毎年4月に総資産規模にもとづいて、いわゆる「30大規模企業集団」を指定・発表する<sup>1)</sup>。また、韓国銀行監督院（以下、銀監院）もほぼ同じ頃、前年度金融機関の総貸出金順位によって「30大系列企業群」を指定・発表する。これは韓国における制度的な慣行であるが、こうした公取委および銀監院によって指定された「企業集団」を、従来の韓国財閥研究においては通説的に「財閥」と読みかえ、「30大企業集団」＝「30大財閥」として捉えてきたのである。

もちろん、「財閥」という用語そのもののもともと通俗的なものである。従来の韓国財閥（Korean Chaebol）の概念規定は、日本財閥（Zaibatsu）研究の影響を強く受けて、「特定の家族・同族が所有・支配する多角的な企業集団」という定義を無批判的に受け入れてきた。すなわち、「韓国財閥」を日本財閥のアナロジーとする理解が広がってきたのである。

- 1) 韓国の公正取引委員会「97年度大規模企業集団および債務保証制限大規模企業集団の指定」1997年4月1日。  
「大規模企業集団」として指定を受けると、公正取引法上から以下のような制限を受けることとなる。第一には、大規模企業集団の所属会社間における相互出資が全面禁止となる相互出資の禁止（第9条）。第二には、大規模企業集団所属する非金融・保険会社は純資産額（資産総計－負債総計－国庫補助金－系列会社の出資金）の25%（出資限度額）を越える他会社への出資を禁止する出資総額の制限（第10条）。第三には、大規模企業集団所属の非金融・保険会社の場合、自己資本の100%を越える系列企業に対する債務保証を禁止する系列会社債務保証の制限（第10条の2項）。第四には、大規模企業集団所属の金融・保険会社が所有する系列会社の株式に対する議決権を禁止する金融・保険会社の議決権制限（第11条）。第五には、大規模企業集団所属の中小企業創業投資会社が系列会社の株式を所有することの禁止（第9条）。

本研究では、「財閥」という概念規定そのものの立ち入る前に、まず、「30大企業集団」を取り上げ、その全体像を把握する作業の中で、これまでの韓国財閥研究の問題点を明らかにしてみよう。

### II いわゆる韓国の30大財閥とは

——なぜ「30大」を問題とするのか——

#### 1 「30大企業集団」と韓国経済

まず、韓国の30大企業集団が韓国経済の鉱工業総産出において占める比重（1997年末）を各項目から確認してみよう（第1表）。30大企業集団の従業員総数は全体の4.1%を占めるにすぎない。これに対して、資産総額は46.3%、負債総額は47.9%、売上高総額は45.9%、付加価値総額は13.0%という圧倒的な比重を占める。一方、金融部門において30大企業集団は、1995年銀行総貸出金の14.5%、第2金融圏総貸出金（短資、証券、保険）の38.4%、すなわち金融機関総貸出金の21.5%を占めている。このように、30大企業集団の経済力集中は大きい。しかも、注意しなければならないのは、30大企業集団とはいっても、その内の5大企業集団が30大全体における7割を上回る高い比重を占めていることである。こうした実態は、一言で「30大」とはいっても、実際には「上位5大」による圧倒的な経済力集中と、それ以下の企業集団との著しい両極化を示しているのである。

他方、このような30大財閥を対象とするこれまでの研究は、以下のような問題関心から行われてきた。第一に、30大財閥を与えられた市場構造で一定の行動を行う受動的な存在ではなく、与えられた環境に能動的に対処する経済主体として捉え、財閥の多角化類型とその成果（成長

第1表 韓国経済と30大企業集団

(単位: %)

区 分	付 加 価 値	資 産 総 計	負 債 総 計	売 上 高	純 利 益	従 業 員 数
1992	13.5 ( 7.6)	45.0 (24.9)	46.7 (25.6)	44.3 (28.9)	21.9 (23.1)	4.2 ( 2.4)
93	13.5 ( 7.8)	43.2 (24.0)	44.2 (23.9)	41.9 (27.6)	22.1 (23.1)	4.1 ( 2.4)
94	14.2 ( 8.3)	41.6 (23.4)	42.9 (23.4)	42.4 (28.1)	31.1 (28.4)	4.2 ( 2.5)
95	16.1 ( 9.9)	44.9 (25.4)	46.3 (25.3)	46.0 (30.6)	46.1 (46.1)	4.4 ( 2.6)
96	14.7 ( 8.7)	46.6 (27.0)	48.1 (27.2)	47.9 (32.2)	19.9 (34.1)	4.6 ( 2.7)
97	13.1 ( 8.5)	46.3 (29.2)	47.9 (29.8)	45.9 (32.2)	46.7 (-2.2)	4.2 ( 2.7)

注1): 対象は30大グループの総系列社687社のうち、592社(上場社179社・非上場社413社)。

2): 括弧は5大グループの比重。

出所: 韓国銀行『国民所得勘定』『企業経営分析』各年度。

性、収益性、安定性)の相関関係を分析する経営戦略論的な研究<sup>2)</sup>である。第二には、市場構造・市場行動・市場成果という産業組織論の基本的な分析手法を利用して、30大財閥の多角化戦略による市場集中および一般集中が市場成果に及ぼす影響を評価しようとする研究<sup>3)</sup>である。第三には、30大財閥の多角化を企業組織の内部化の問題として捉え、その効率性の評価と市場成果の二つの側面について検討しようとする経営政策と産業組織論を結合した取引費用論的な研究<sup>4)</sup>である。第四には、具体的に個別の財閥を取り上げ、多角化と所有・経営支配構造の変遷過程とその相互関連性を分析した経営史的な研究<sup>5)</sup>である。第五には、韓国財閥と戦前日本財閥との相違を日本と韓国との家族・同族の構成原理から求め、資産分割の可能性などから検討した社会学的な研究<sup>6)</sup>がある。

以上のように、従来の韓国財閥についての研究は、多様なアプローチからのものがある。しかし、それにもかかわらず、その共通点は、韓国政府が指定・発表する「30大企業集団」を無

批判的に「30大財閥」として捉える「企業集団＝財閥」という立場からの研究であった。しかし、「企業集団＝財閥」という捉え方の論理的な根拠、あるいは30大企業集団をすべて同質の企業集団として捉えきれぬか、という問題は必ずしも明かではない。

## 2 「30大企業集団」の構造と実態

そこで、以下では、「30大企業集団」を取り上げ、その全体像を把握する中で、従来の「企業集団＝財閥」という捉え方の問題点を具体的に検討してみよう(第2表)。

第一に、30大企業集団における規模の格差の問題である。つまり、30大企業集団の指定基準である総資産額、あるいは債務保証額と売上高についてみると、30大企業集団の内には大きな規模の格差が存在することがわかる。たとえば、総資産額で第1位の現代グループと第30位の新湖グループを比べると、後者の総資産額約2兆ウォンは前者の約53兆ウォンの4%にすぎない。また売上高で比べると、その格差はさらに広がり、後者の総売上高は、前者その約1%にすぎない。さらにまた、総資産規模で第4位の大宇グループと第5位の鮮京グループとの間には倍以上の格差が存在することも重要である。こうした規模上の問題は、系列企業群の内にも見られる。銀行の貸出金あるいは資本金規模で、第1位の現代グループと第30位の三養グループを比べると、後者の約6000億ウォンは、前者の12兆3000億ウォンのわずか5%にすぎない。以

2) 鄭求鉉『韓国企業の成長戦略と経営構造』大韓商工会議所、1987年、鄭求鉉『韓国企業の多角化戦略と国際競争力』韓国経済研究院、1991年、趙東成『韓国財閥研究』毎日経済新聞社、1990年。

3) 李奎億編『企業集団と経済力集中』韓国開発研究院、1990年。

4) 張世進『韓国財閥の戦略・構造成果・取引費用的接近』ソウル大学修士論文、1986年。

5) 金永郁『三星多角化過程と支配構造に関する研究』ソウル大学博士論文、1993年。

6) 服部民夫「韓国(財閥)の株式所有について」『社会科学』第30集、1982年。

第2表 韓国の30大

順位		企業集団名	同 一 人	企業数		連結財務諸表		
97年	96年			96年	97年	資 産	資 本 金	売 上 高
1	1	現代	鄭周永	46	57	52,820,533	3,598,929	67,990,847
2	2	三星	李健熙	55	80	50,705,335	3,766,937	60,113,228
3	3	L G	具本茂	48	49	37,067,812	3,028,689	46,674,435
4	4	大宇	金宇中	25	32	34,197,195	3,849,908	38,243,491
1大/4大グループ平均				44	55	43,697,719	3,561,116	53,255,500
5	5	鮮京	崔鍾賢	32	46	22,742,815	1,100,350	26,640,852
6	6	双龍	金錫元	23	25	15,801,761	1,052,877	19,445,721
7	7	韓進	趙重勳	24	24	13,906,773	726,084	8,708,283
8	8	起亜 <sup>#</sup>	起亜自	16	28	14,120,582	1,025,400	12,001,060
9	9	韓火	金昇淵	31	31	10,591,940	889,223	9,657,580
10	10	ロッテ	辛格浩	28	30	7,752,700	1,420,016	7,192,795
5大/10大グループ平均				26	31	14,152,762	1,035,658	13,941,049
11	11	錦湖	朴晟容	27	26	7,398,612	977,073	4,443,973
12	16	漢拏	鄭仁永	17	18	6,626,613	283,745	5,293,783
13	15	東亜	崔元碩	16	19	6,289,057	340,728	3,885,757
14	12	斗山	李容昆	26	25	6,359,099	323,073	4,042,925
15	13	大林	李俊鎔	18	21	5,848,557	310,096	4,832,069
16	22	ハンソル	李仁熙	19	23	4,213,581	493,335	2,513,461
17	17	暁星	趙錫来	16	18	4,131,402	253,367	5,477,801
18	19	東国製鋼	張相泰	16	17	3,697,596	252,826	3,074,783
19	18	真露	張震浩	14	24	3,825,926	275,686	1,391,298
20	20	コーロン	李東燦	19	24	3,840,208	385,155	4,133,986
11大/20大グループ平均				19	22	5,223,065	389,508	3,908,984
21	24	高合	張致赫	11	13	3,653,419	336,933	2,521,693
22	23	東部	金俊起	24	34	3,422,888	172,404	3,154,541
23	21	東洋	玄在賢	22	24	2,631,091	220,954	1,847,009
24	25	ヘッテ	朴健倍	14	15	3,397,562	207,450	2,715,667
25	29	ニューコア	金義撤	18	18	2,797,373	120,171	2,278,690
26	—	亜南産業*	金向洙	—	21	2,638,296	274,832	1,984,572
27	28	韓一	金重源	8	7	2,598,843	292,787	1,277,118
28	—	巨平*	羅承烈	—	22	2,296,195	249,197	1,058,912
29	—	美元*	林昌隋	—	25	2,233,349	255,667	2,114,161
30	—	新湖*	李淳国	—	25	2,139,142	282,003	1,210,690
21大/30大グループ平均				16	20	2,780,816	241,240	2,016,305
1大/30大グループ合計				669	821	405,600,616	31,993,417	429,043,019

注：\*は1996年に新たに指定を受けた企業集団，#は起亜自動車株式会社，同一人は法人または自然人（公正取引法第2  
同一人＝（同一人＋特殊関係人），系列企業＝（系列企業＋自己株式）。

出所：韓国公正取引委員会『1997年度大規模企業集団及び所属会社現況』1997年4月12日，韓国公正取引委員会『1997年

大規模企業集団（1997年）

（単位：個・％・百万ウォン）

内部持分率			債務保証現況			主 要 事 業
同一人	系列企業	合 計	自己資本	保証金額	比 率	
13.8	42.4	56.2	9,842,669	10,085,692	102.47	自動車・電気電子・石油化学・総合金融
3.5	43.1	46.6	14,070,677	2,474,969	17.59	電気電子・自動車・重工業・総合金融
5.4	34.6	40.0	8,314,016	2,338,842	28.13	電気電子・石油化学・総合金融
6.1	32.2	38.3	7,824,640	10,123,747	129.38	電気電子・自動車・総合金融
7.2	38.1	45.3	10,013,001	6,255,813	69.4	
14.1	30.6	44.7	4,702,652	790,208	16.80	石 油 化 学
3.6	38.4	42.0	3,217,218	2,974,914	92.47	セメント, 自動車
18.7	22.7	41.4	2,119,213	8,178,371	385.92	運 送
20.8	9.8	30.6	2,289,247	2,535,730	110.77	自 動 車
5.9	27.1	33.0	1,243,998	1,982,143	159.34	石 油 化 学
3.4	19.4	22.8	2,658,790	553,311	20.81	食 品
11.1	24.7	35.8	2,705,186	2,835,780	131.00	
2.0	38.1	40.1	1,281,599	1,555,488	121.37	運 送
18.8	30.8	49.6	306,129	2,727,640	891.01	重 工 業
12.0	42.2	54.2	1,383,027	2,799,083	202.39	建 設
13.4	36.3	49.7	807,912	711,554	88.07	食 品
8.8	25.4	34.2	1,117,583	2,863,034	256.18	建 設
3.7	33.6	37.3	1,234,583	627,399	50.82	製 紙
13.5	31.4	44.9	878,547	369,942	42.11	織 維
15.6	35.5	51.1	1,117,948	626,699	56.06	金 属
16.6	29.3	45.9	109,529	518,412	473.31	食 品
7.6	37.5	45.1	918,513	778,882	84.80	織 維
11.2	34.0	45.2	915,537	1,357,813	226.60	
8.5	30.9	39.4	529,453	425,061	80.28	織 維
12.8	34.9	47.7	946,234	878,258	92.82	金 属
4.8	45.3	50.1	663,638	609,980	91.91	セ メ ン ト
3.9	27.1	31.0	465,254	265,275	57.02	食 飲 料
36.4	62.3	98.7	211,226	364,314	172.48	流 通
9.8	32.2	42.0	464,344	1,677,716	361.31	電 気 電 子
11.2	26.3	37.5	383,512	827,462	215.76	織 維
17.4	41.6	59.0	527,095	1,867,363	354.27	建 設
15.7	36.8	52.5	444,094	667,968	150.41	食 品
9.9	27.0	36.9	387,304	1,162,361	300.12	製 紙
13.0	36.4	49.5	502,215	874,576	187.60	
8.5	34.5	43.0	70,460,644	64,361,818	91.34	

条2項)を指す。

大規模企業集団株式所有状況』1997年8月1日。

上のように、30大企業集団の中には、同じ「企業集団」とはいっても、上位（4大グループ）とそれ以下との間には、著しい規模上の格差が存在することがわかる。

第二には、「30大企業集団」の中には、その規模の格差に対応して、カバーする事業部門の範囲において著しい違いがある。つまり上位4集団と第5位以下の集団との間には事業範囲の大きな違いが存在する。たとえば、上位4集団の場合は、電気・電子、自動車、石油化学、重工業、金融・サービスなどの複数の産業部門にまたがる事業範囲の総合性があるのに対して、第5位以下の場合、単一の事業部門を基盤とする事業構造となっている。つまり「一集団一産業」ともいべき事業構造となっている。

第三は、所有の側面である。「30大企業集団」の内部持分率をみると、その特徴は、集団内の中核企業による法人所有および家族・同族所有からなっている。しかし全体的には、同一人<sup>7)</sup>（家族・同族と特殊関係人）所有は、下位グループから上位グループに上がるほどその比率がより下がる傾向がある。また、中核企業を中心とする「系列社（法人）」間の相互株式持合いは、下位グループから上位グループに上がるほどその比率が高まる傾向をもっていることがわかる。

第四には、「30大企業集団」を資産規模で指定することによって生じる順位変動の問題である。つまり第26位の亜南グループ、第28位の巨平グループ、末元グループおよび新湖グループは、ともに今回初めて「30大企業集団」に指定されている。反面、1996年度に指定されていた第26位の三美グループ、第28位の極東建設グ

ループ、第29位ニューコアグループおよび第30位の碧山グループは、97年度には「30大企業集団」から脱落した。こうした順位変動は、上位グループから下位グループに下がるにつれて、より激しくなる傾向がある。

第五には、「30大企業集団」の中で「財閥」が「財閥」をスピン・オフあるいは家産分割の形で分離することで生じる「親子財閥（衛星財閥あるいは派生財閥ともいわれる）」の問題である。すなわち、第12位の漢拏グループは76年に第1位の現代グループから分離独立した集団（当時、現代洋行）であり、同グループの会長は現代グループ鄭周永会長の弟である。また第16位のハンソルグループは1993年に第2位の三星グループから分離独立したグループ（当時、全州製紙）であり、同グループの会長は三星グループ李建熙会長の妹である。このことは、現代と漢拏、および三星とハンソルグループをそれぞれ同一系統にあるグループとして捉えられるか、という問題を引き起こす。つまり、こうした「親子財閥」あるいは「衛星財閥」は、財閥の「範囲」という新たな問題を提起することとなる。

第六には、こうした韓国の企業集団のあり方は、日本の「財閥」概念の韓国財閥への適用可能性についての再検討を迫る。すなわち日本財閥の基礎概念の一つである「特定の家族・同族」とは、暗黙のうちに同じ血縁的な繋がりによる「一つの家族・同族」を前提する概念でもある。しかし、たとえば、LGグループは、具氏家と許氏家が1946年に同業の形で創業に取り組み今日に至っている。あるいは、三星グループの場合、李氏家と趙氏家が同業の形で52年に三星物産を創業し、その後65年に趙氏家が分離独立して今日第17位の暁星グループを形成している。これは、今日のLGグループや三星グループが、血縁的な繋がりをもつ「二つの家族・同族による所有と支配」という歴史的な経緯を持つことを示す。つまり、韓国財閥の所有と経営構造は、日本財閥の基礎概念である「特定の家族・同族」では必ずしも捉えきれな

7) 韓国の「独占規制および公正取引に関する法律（公正取引法）」は、企業集団を「同一人が事実上その事業内容を支配する会社の集団」と定義している。また、同法の大統領令によれば、「同一人」とは「8親等以内の血族、4親等以内の姻戚、これらの親戚が役員の過半数を占めるか、あるいは出資金の50%以上を占める非営利団体、これらの親戚の持分が30%以上を占める会社」であり、「事実上支配する」とは、「同一人が持分の30%以上を占める」か「役員の任免等により会社の経営に影響力を行使していると認定される」ことである。

い歴史的経緯をもっている。

第七には、従来の韓国財閥について研究の関心は、家族・同族および傘下企業間の所有構造あるいはその形態論的な分析に置かれていた。すなわち、「30大企業集団＝30大財閥」と捉えて、その所有類型を「オーナーと家族による傘下企業の直接支配」、「オーナーと家族および中核企業による傘下企業の間接支配」、「オーナーと家族、中核企業と文化財団による間接支配」という3つの所有類型で分類してきたのである<sup>8)</sup>。しかし、企業集団の間での事業構造の質的な違いに応じて家族・同族の所有と支配がいかなる組織機構を通じて貫徹しているかについては、従来の研究は必ずしも明確にしてこなかったのである。たとえば、三星と起亜グループの場合、同じ「30大」とはいってもその経営機構と構造には大きな違いが見られる。三星グループの経営構造は、5つの中核企業（三星電子・三星重工業・三星総合化学・三星生命・三星自動車）を中心とする6つの事業部門にグルーピングされた小グループ経営体制をとっている。さらに、5つの中核企業の長とその他の3人の役員が構成する「経営委員会」が存在し、グループ全体の中長期経営政策と事業部門間の調整を行っている。また、個別中核企業の長は、所属する傘下企業に対する人事権を含む幅広い権限を持ち、中核企業の「戦略企画室」を通じて小グループの経営の意思決定を行っている。つまり、三星グループは、いわば「複数の事業持株会社」が集まってスクラムを組みながら一つの企業集団を形成している。他方、起亜グループの場合は、起亜自動車が一つの中核企業となり、事業的な関連性を追求する数多くの傘下系列企業が集まって一つの企業グループを形成している。経営政策は、社長団会議で決定され、会長への権限集中と総合企画室の傘下企業に対する強力な統制を行う構造となっている。すなわち、起亜グループは、「一つの事業持株会社」を中心とする単純な構造となっている。

このことは、規模およびカバーしている事業範囲によって企業集団の支配構造が著しく相違していることを示している。

そこで問題は、なぜ「中核企業」と呼ばれるある特定の企業が、家族・同族の所有と支配を補完することになったのか、あるいは「純粹持株会社設立の禁止」をはじめとする制度的な制約を考慮して、「中核企業」をどのように位置付けるべきかということである。つまり、多角化の進展に対応する家族・同族の所有比率の低下と中核企業を軸とする法人間の所有比率の増加という傾向の中で、家族・同族の所有と支配意志がいかなる組織機構を通じて貫徹されてきたのかについて、従来の研究は必ずしも明確にしてこなかったのである。

以上のように「30大企業集団」の全体像を眺めてみると、一口で「30大」と言っても、その中には「所有」と「多角化」に対応する多様な形態の企業集団（財閥）が存在していることがわかる。これは「30大企業集団」の中で上位4集団とそれ以下の集団を、そもそも対等なレベルで同じ「企業集団」として捉えられるのかという問題でもある。従来の韓国財閥に関する諸研究においては、暗黙裡に「30大企業集団」＝「同質の財閥」、「日本財閥」＝「韓国財閥」という無批判的かつ画一的な捉え方が一般化され、韓国財閥（Korean Chaebol）のもつ多様性・多面性が「30大」という一言の中に埋没されてきたのである。

### III 「4大」企業集団の所有と組織

ここでは、上位4大企業集団の資産総額の産業別構成分布を第3表から確認してみよう。まず、製造業において6割を超える圧倒的な比重を占めていることが注目される。とりわけ、電気・電子、自動車、機械金属、総合化学などでの比重が高い。また、製造業以外の部門でも貿易を含む流通、情報通信、および金融・保険業で圧倒的な比重を占めていることがわかる。すなわち、韓国の産業構造は30大企業集団ではなく、上位4大集団による圧倒的な生産と資本の

8) 服部、前掲書。

第3表 4大企業集団の産業別資産構成 (1997年末基準)

(単位: 百万ウォン・%)

産 業 分 類	現代グループ		三星グループ		LG グループ		大宇グループ		4大グループ 資産合計	30大グループ 資産総計	4大グループ 構成比
農・林・鉱 業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	170,074	0.0
製 造 業	45,172,300	16.8	51,066,310	19.0	39,448,734	14.7	33,495,213	12.5	169,182,608	268,136,463	<b>63.1</b>
飲食料品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	11,592,804	0.0
繊維・衣服	—	—	1,720,986	22.4	—	—	—	—	1,721,008	7,671,223	22.4
木材・製紙・出版	565,729	8.6	719,805	10.9	—	—	—	—	1,285,554	6,574,413	19.6
石油精製	3,270,196	10.4	—	—	7,049,712	<b>22.3</b>	—	—	10,319,941	31,569,904	32.7
総合化学・化学製品	3,775,220	10.6	4,213,650	11.8	7,016,957	19.7	71,055	0.2	15,076,924	35,562,791	42.4
非金属鉱物	—	—	1,120,611	11.6	182,151	1.9	—	—	1,302,776	9,674,020	13.5
第一次金属	3,246,040	<b>24.8</b>	—	—	1,767,752	13.5	97,096	0.7	5,110,926	13,114,133	39.0
組立金属・機械装備	237,205	1.5	557,678	3.4	17,824	0.1	11,807,143	<b>72.9</b>	12,619,855	16,202,617	<b>77.9</b>
電子・電気・精密	10,764,160	13.7	29,973,021	<b>38.2</b>	23,414,339	<b>29.9</b>	7,470,770	9.5	71,622,372	78,395,634	<b>91.4</b>
自動車・運送装備	23,313,750	<b>40.3</b>	12,760,558	22.1	—	—	14,049,149	24.3	50,123,519	57,778,924	<b>86.8</b>
電気・ガス・水道事業	—	—	—	—	699,385	<b>37.2</b>	—	—	699,422	1,880,355	37.2
建 設 業	13,606,951	<b>29.4</b>	29,081	0.1	2,203,100	4.8	1,286,035	2.8	17,125,201	46,344,747	37.0
卸 売・修 理	8,206,665	14.2	8,110,164	14.0	5,301,397	9.2	16,000,716	<b>27.7</b>	37,618,979	57,863,690	<b>65.0</b>
卸売・貿易業	6,967,020	14.5	7,912,484	16.5	4,212,830	8.8	16,000,716	<b>33.3</b>	35,093,090	48,044,196	<b>73.0</b>
小売・百貨店	1,239,645	12.6	197,680	2.0	1,088,567	11.1	—	—	2,525,918	9,819,495	25.7
宿 泊・飲 食 店	—	—	559,030	14.8	258,040	6.8	243,416	6.4	1,060,508	3,780,078	28.1
運送倉庫・通信業	4,206,823	12.0	—	—	1,488,743	4.5	—	—	5,695,583	33,442,392	17.0
情報処理, その他	674,542	7.3	3,611,247	<b>39.1</b>	1,239,354	13.4	227,416	2.5	5,752,619	9,233,012	<b>62.3</b>
金 融・保 険	8,703,861	8.8	37,432,175	<b>37.9</b>	9,885,528	10.0	5,858,664	5.9	61,880,285	98,697,807	<b>62.7</b>
合 計	80,391,144	100.0	100,808,007	100.0	57,111,460	100.0	60,524,281	100.0	298,835,192	519,548,619	100.0

注: 上位4大グループの分析対象企業は, 総計172社(現代45, 三星54, LG 45, 大宇28)のうち, 上場企業58社, 金融・保険22社である。

出所: 崔昇槽『1998年韓国の大規模企業集団』自由企業センター, 1998年。



支配集中を特徴としている。

そこで、以下では、紙面上の制約もあって大字を除いた現代、三星、LGという上位3大集団を取り上げ、「所有」と「多角化」の両側面からその実態を明らかにする。その際、所有と事業構造に対応する「中核企業」のあり方にも焦点を合わせる。

### 1 現代グループ

現代グループは、1950年に現代土建社と現代自動車サービスを合併して設立した現代建設が母体である。それ以降、67年に現代自動車、73年に現代重工業、83年に現代電子設立、88年に現代石油化学を設立することで、重化学工業を基盤とする多角的な企業集団を形成することとなった。97年4月の時点で、現代グループは、傘下企業36社（うち上場企業18社）、資産総額81兆562億ウォン、資本金総額4兆1813億ウォン、売上高総額80兆2800億ウォンを擁する韓国第一の企業集団である。

#### 1) 事業と組織構造

その事業構造について、まず、業種別に総資産構成を分けてみると、建設17.2%、自動車18.0%、重工業30.0%、電気・電子13.8%、石油化学9.7%、流通4%、金融・保険12.2%、サービス0.5%の割合となる。つぎに、傘下系列企業数は、建設6社、自動車3社、重工業9社、電気・電子2社、石油化学3社、貿易・流通4社、金融・保険6社、サービス3社の36社体制である。要するに、現代グループは、建設、自動車、重工業、電気・電子事業という重化学関連の多角的な事業構造をもっている。

他方、同グループの組織体制をみると、鄭夢具グループ会長を中心とする「グループ運営委員会」というグループ全体の最高意思決定機構がある。同運営委員会は、1996年1月、これまでの最高意思決定機構であった「社長団会議」とは別に設けられた「社長団運営委員会」を再編したものである。その構成は、鄭会長を中心とする自動車、建設、重工業、電子、商事、石油化学、証券という各業種を代表する中核企業

の最高経営者7人をメンバーとする。同委員会では、総合企画室長が幹事となって定例的に毎月第1、3週の月曜日に社長団会議が終了した直後に開かれる。そこでは、グループの年間の中長期事業計画、新規事業および新規設備投資、会社のM&A、傘下企業間の調整、などを主要議題としてグループ経営全般の意思決定を行う<sup>9)</sup>。

他方、これら中核7社は、傘下企業36社に対して合計9925億ウォンの債務保証を行っている。また、複数の中核企業を頂点とする傘下企業間の中間財・完成品などの集団内の内部取引比率は、総買入・売出額の34%<sup>10)</sup>を占めており、集団内取引関係の一体化を強めている。すなわち、中核7社は、業種別小グループの親会社の役割を果たしている。

#### 2) 所有と経営構造

現代グループの所有構造は、オーナーである鄭周永と弟である鄭世永の直系家族による家族・同族所有と、重工業、建設、商事、自動車、電子を中心とする法人所有という重層的な実態を持つ。その内容を具体的に検討してみよう（第4表）。まず、家族所有が見られるのは傘下系列企業36社のうち建設3社、自動車2社、重工業6社、電子1社、貿易・流通3社、石油化学2社、金融・保険1社、サービス1社の合計18社で、その所有株式の持分率平均は、合計持分率に対して8.4%、内部持分率に対して20.6%を占めている。しかも、注目すべきことは、証券、商事を除いた中核企業で非上場企業である重工業を始めとして建設、自動車、電子、化学に対する家族持分率の平均は他の系列企業に比べるとかなりの高さである。一方、家族所有を補完する文化財団の傘下企業に対する株式所有は建設1社だけで、その持分率もわずか5.9%にすぎない。さらに、傘下36社のうち、両家の家族が筆頭株主である企業は自動車サービスなどの7社に止まっている。

9) 現代グループ文化室『現代五十年史（上）』1997年、815ページ。

10) 『毎日経済新聞』1998年4月22日付。

第4表 現代グループ

小グループ	出資企業 被出資企業	重工業	建設	自動車	電子	商船	商社	仁川製鉄	精工	現代産業	高麗産業	自動車サービス	大韓アルミ	金剛開発	セメント	尾浦造船	高麗化学	総金	銅管
建設	現代建設*						0.4	1.4				1.04							0.7
	現代産業開発*		31.0																
	高麗産業開発*	1.7	18.0							21.9									
	現代エンジニア	43.0								42.82	10.87			0.9					
	現代重機産業		93.0										5.0						
自動車	現代自動車*	9.3	3.4							0.7	0.5								
	現代自動車サービス* ケビコ			50.0				1.3	10.4										
重工業	現代重工業		10.4			0.7						1.2			0.2		0.2		
	現代エレベータ*	2.4				7.4	7.8												
	現代尾浦造船*	45.4																	
	現代精工*	11.4						6.93											
	現代宇宙航空	40.8							6.16	8.5	3.9								
	仁川製鉄*	22.2		7.82	7.8		1.17												
	現代銅管*								12.6										
	大韓アルミ工業*						11.3				4.8								
電気・電子	現代電子産業*	2.2	20.9	8.0	2.2	19.78			5.7			0.8		1.0					
	現代情報技術				80.0	18													
流通	現代総合商社*	5.3		6.6								1.3							
	現代商船*		0.1								4.8	0.9		3.0					10.42
	金剛開発産業*																		
	現代物流				27.5	47.64													
石油化学	現代精油	22.5	4.8	5.1	1.5	1.01		5.5	3.1	3.4			2.7						
	現代製油販売	62.2																	
	現代石油化学	39.0	6.9	12.7			8.5	5.5	0.8	6.3	0.5	5.3		1.6		1.0			
金融・保険	現代証券*	6.5		12.2		1.49		1.11	0.5	2.1		0.3							0.2
	現代総合金融*	10.1	6.2							0.7									
	現代火災海上*	9.5																1.1	
	現代割賦金融		13.3	36.12	10.3						4.1	36.12							
	現代ファイナンス 国民投資信託証券				21.4													100	
サービス	金剛企画					83.33													
	現代経済社会研究院			20.0					10.0	10.0		20.0							
	現代文化新聞			23.6				20.2	2.8				2.6						

注：1997年4月公正取引委員会指定の現代グループの所属会社数は53社。\*は上場企業を指す。

出所：「各社事業報告書」1997年12月31日決算。

他方、法人所有については、被出資企業36社に対して出資傘下企業は25社である。法人間の所有持分率の平均は、合計持分率に対し40%、

内部持分率に対しては82%という圧倒的な比重を占める。さらに、中核7社を軸とする法人所有の実態は、建設の場合、建設関連3社を中心

## の株式所有（1997年末）

（単位：％）

エンジニアリング	エレベーター	証券	尾浦造船	精工	海上	国民投資	総合木材	小計	文化財団	オーナー家族	内部持分合計	第一株主	第二株主	第三株主
								3.5 31.0 41.5 97.6 98.0	5.9	14.5 13.8 19.3 0.0 0.0	23.9 44.8 60.8 97.6 98.0	福祉財団 (5.86) 現代建設 (31.2) 現代産業開発 (21.9) 現代重工業 (43.0) 現代建設 (93.0)	鄭夢憲 (5.1) 鄭夢九 (9.9) 現代建設 (18.0) 現代産業開発 (42.8) 大韓アルミ (5.0)	鄭周永 (2.3) 鄭周永 (3.9) 鄭周永 (5.0) 高麗産業開発 (10.9) 鄭夢九 (1.0)
								13.8 11.7 50.0		6.4 9.7 0.0	20.2 21.4 50.0	現代重工業 (14.0) 鄭夢九 (9.6) 現代自動車 (50.0)	三菱商事 (6.7) 現代精工 (8.7) ロバットボシ (25.0)	三菱自動車 (6.7) コンチネンタル (5.2) 三菱電機 (25.0)
1.2								12.5 17.6 45.4 19.5 59.3 39.0 15.2 19.7 34.7		31.4 21.9 0.0 9.5 2.4 2.3 5.8 0.0 0.0	43.9 39.5 45.4 29.0 61.7 41.4 20.9 19.7 34.7	鄭周永 (17.7) 鄭夢憲 (21.2) 現代重工業 (45.4) 現代重工業 (11.4) 現代重工業 (40.8) 現代重工業 (22.2) 現代精工 (12.6) 現代総合商社 (11.3) 現代自動車 (34.7)	鄭夢準 (11.7) 現代総合商社 (7.5) 証市安定基金 (5.4) 鄭夢九 (8.7) 現代産業開発 (8.5) 現代自動車 (7.8) 鄭夢九 (5.5) 現代エンジニア (3.6) 新世紀創業投資 (38.4)	我が社株組合 (10.5) 現代商船 (7.13) 川崎重工業 (5.0) 仁川製鉄 (6.9) 現代精工 (6.2) 現代電子 (7.8) 第一銀行 (5.4) 高麗産業開発 (3.3)
	3.9 2.0							64.5 100.0		15.1 0.0	79.7 100.0	現代建設 (20.9) 現代電子産業 (80.0)	現代商船 (19.8) 現代商船 (18.0)	鄭夢憲 (11.0) 現代エレベーター (2.0)
			12.0					13.2 19.1 0.0 75.1		0.17 37.9 29.9 0.0	13.4 57.0 29.9 75.1	ソウル銀行投信 (9.1) 鄭夢憲 (18.4) 鄭夢根 (29.7) 現代商船 (47.6)	我が社株組合 (6.5) 鄭周永 (16.8) 現代証券 (12.0) 現代電子 (27.5)	現代自動車 (6.6) 現代銅管 (10.4)
1.7	1.2						0.5	53.0 0.0 88.8		5.4 0.0 10.2	58.3 0 99.0	アマルメイト (26.3) 現代重工業 (62.2) 現代重工業 (39.0)	現代重工業 (22.5) アマルメイト (37.8) 現代自動車 (12.7)	仁川製鉄 (5.5) 鄭夢九 (9.4)
			0.5	0.5	0.4			25.8 17.0 13.8 100.0 0.0 21.4		0.0 0.0 16.8 0.0 0.0 0.0	25.8 17.0 30.6 100.0 0.0 21.4	現代自動車 (12.2) 現代重工業 (10.1) 鄭夢允 (16.5) 現代自動車サービス (36.1) 現代総合金融 (100.0) 現代電子 (21.4)	現代重工業 (6.5) クエイトファイナンス (6.7) 現代重工業 (9.5) 現代自動車 (36.1)	現代商船 (5.0) 現代建設 (6.6) 国民投資信託証券 (3.2)
								83.3 100.0 49.2		0.0 0.0 50.8	83.3 100.0 100.0	現代商船 (83.3) 現代自動車 (20.0) 鄭周永 (43.4)	現代自動車サービス (20.0) 鄭夢準 (7.2)	鄭世永 (0.2)

として傘下11社、重工業の場合は重工業関連5社を中心として傘下16社、商船の場合は、電気電子2社を中心として傘下8社、自動車の場合

は自動車関連1社を中心として傘下11社、電子の場合は電気・電子関連の2社など7社を所有する。すなわち、現代グループの法人所有の実

態は、中核企業がそれぞれ自らを頂点とする一方的な所有を行いながら、他方ではメンバー企業間の循環的な相互株式持合いによって一つのスクラムを組む構造となっている。要するに、現代グループの所有構造は、少ない家族所有と中核企業を軸とする循環的な相互株式持合い<sup>11)</sup>という法人間所有によって支えられる重層的なものとなっている。

次に、経営構造について、鄭家による経営参加の実態を検討してみよう。まず、創業者である鄭周永会長は1991年に経営の第一線から引退してグループ名誉会長の肩書を持つ。鄭夢具グループ会長は、鄭周永名誉会長の長男で第3代目のグループ会長である。同グループの最高意思決定機構である「グループ運営委員会」のメンバー8人のうち、グループ会長、グループ副会長、現代自動車の会長を家族経営者が占める。また、「グループ会長団」の7人のうち、金剛開発産業、現代割賦金融、現代総合金融の会長ポストを家族が占める一方、「社長団」の構成メンバー36人のうち、家族経営者は現代石油と現代総合金融の社長ポストを占める。すなわち、専門経営者の経営参加も見られるものの「グループ政策委員会」の中核ポストを家族経営者が握る家族による分割的な支配構造である。

さらに、こうした現代グループの所有と経営構造の特質は、会長直轄の非公式機構である総合企画室の機能にも強く反映されている。同総合企画室は、形式的には中核企業の一つである

現代建設の内部にある。しかし、実際にはグループ各社の企画業務の調整を図る目的<sup>12)</sup>で現代建設、現代重工業、現代総合商社の企画室を統合し、会長直轄機構として設置されたものである。総合企画室は、系列社別の5個のチームに分かれているが、グループ全体の規模に比べると組織は小規模(52人)であり、室長は、現代商事・商船の社長が兼任している。その任務は、傘下企業の人事、財務、税務、監査、経営企画、実績分析、新規事業の企画・調査などの経営政策、およびグループ会長と「グループ運営委員会」の意思決定を補佐することである。一方、現代グループのシンクタンクとして現代社会経済研究院がある。同研究院は、1986年に現代総合商事などのメンバー企業8社の共同出資によって設立され、5室1部の組織、35名規模であり、系列社のグループ次元での意思決定を補完する。

他方、現代グループは、1981年に現代建設の資材部を軸として、傘下系列社の所要資材の一括購買を目的に、グループ会長直轄機構として「統合購買室」を設置した。その設立は、中東建設ブームを背景として傘下企業の資材の一括購買による費用の節減、適正物量の持続的な発注による協力企業の育成、資材の活用度を高めることで競争力の確保、高品質・低価格購買による各系列社の利益増大を目的としていた。1996年の統合購買室による共同購買実績をみると、建設47.6%、自動車13.4%、重工業12.8%、その他26.2%の合計2兆5567億ウォンであり、グループ中核企業が共同購買の圧倒的な比重を占めていることがわかる<sup>13)</sup>。さらに、統合購買室は、96年以降、世界的な高品質資材ソースの確保と競争価格での購買という「グローバルアウトソーシング」を展開している。

## 2 三星グループ

三星グループは、1948年設立の三星物産を親企業として、53年に第一砂糖と第一毛織、63年

11) 循環的相互出資とは、3つ以上の系列社が連鎖的に出資して資本金を増やしていく法人間出資方式を指す。たとえば、まずA社が100億ウォンの資本金を持ってB社の有償増資に参加して50億ウォンを出資する。次に、B社はC社へ30億ウォンを出資し、C社はA社へ10億ウォンを出資する。したがって、A社は100億ウォンでB・C社の支配株主となる一方、資本金を10億ウォン増やして110億ウォンに増やすことができる。こうした法人間の循環的な出資は、系列社数の増加によって膨大な架空の資本蓄積をもたらすことで、一系列社の不振は、出資に参加した全系列社の連鎖的なリスクを生み出す。こうした出資方式は、韓国の商法と公正取引委員法が、AとB社間の相互出資は禁止するものの、多数の法人間で行われる循環的な相互出資は禁止していないという制度的な制約を背景とする。

12) 現代グループ文化室、前掲書、610ページ。

13) 現代グループ文化室、前掲書、612ページ。

に三星生命、74年に三星重工業と三星石油化学、78年に三星電子を設立するなど、かつての「三白事業」など軽工業部門から、今日では電気・電子と重化学関連事業を中心とする多角的な企業集団を形成している。97年末の時点で、系列社数32社（上場企業11社）、資産総額98兆7744億ウォン、売上高83兆4184億ウォン、純利益2605億ウォンという韓国第2位の企業集団である。

#### 1) 事業と組織

その業種別の総資産分布をみると、電子31.4%、機械8.7%、化学4.1%、金融38.0%、自動車4.4%、その他13.5%となっている。また、傘下系列企業は、電子5社、機械3社、化学4社、金融6社、自動車2社、その他12社となっている。このように、三星グループは、電子部門と金融部門の優位を持つ総合的・多角的な事業構造をとっている。

同グループは、所有と経営体制を明確にする目的で、1991年に新世界と全州製紙の系列分離を、また93年に第一砂糖、95年には第一合繊などの傘下系列企業14社を親族分離（家産整理）した。すなわち、グループ形成の事業基盤であった企業を相次いで分離する大幅な組織改編を進めてきたのである。さらに、94年にはグループ長期発展計画にもとづいて経営体制の大幅な転換を図った。そして、従来の中央集権的なグループ運営方式を撤廃して、経営環境への積極的な対応を意図した自律経営的な「小グループ制」へと転換したのである。小グループとは、事業を電子、機械、化学、金融、自動車グループという、中核企業群に独立事業群を加えて業種別にグルーピングしたものである<sup>14)</sup>。小グループには、小グループ長と支援組織が置かれている。小グループの採用によって、三星グループの組織全体は、次のように規定された。第一に、「グループは小グループ長が構成する

グループ運営委員会を通じて事業構造戦略、社会事業などの公益活動、国際化などのグループの進路と方針を決定し、事業文化と価値観を管理する経営を担う」。第二に、「小グループは当該業種の長期ビジョンと戦略、社別戦略および事業調整、監査機能を担う」。第三に、「関係社は、戦略および方針の実践、業績に対する責任を担って経営を行う」<sup>15)</sup>というものであった。そして、各小グループに属する傘下企業の業績評価と利害調整のため、各小グループ長には、人事、給与、昇進、業績評価などの権限が譲られたのである。また、経営の責任単位は個別会社であることを明確化し、グループ内での不正な内部取引を排除して公開競争原理による事業活動を全面に押し出したのである。

他方、三星グループの最高意思決定機構として「グループ運営委員会」は、1993年の秘書室改編を契機として集団協議体の形で生まれた機構である。同委員会のメンバーは、電子（社長）、重工業（副会長）、化学（社長）、自動車（副会長）、金融（会長）からなる小グループ長とともに、電子の会長、中国本社会長、物産の副会長、米州本社の会長、秘書室長からなる10人構成である<sup>16)</sup>。また、同委員会は、秘書室長が幹事となって毎週水曜日に懇談会の形式で開かれ、グループ全体の中長期事業戦略と経営政策の決定を行う。しかも、注目すべき点は、他のグループとは異なってグループ会長が参加しないことである。

各小グループのあり方は、電子小グループは三星電子を中核企業として5社、機械業小グループは三星重工業を中核企業として3社、化学小グループは三星総合化学を中核企業として4社、金融小グループは三星生命保険を中核企業として6社、自動車小グループは三星自動車を中核企業として2社となっている。他方、電子、重工業、総合化学、生命保険、自動車、物産の中核6社は、各小グループに属する傘下32社に対して合計2兆4018億ウォンの債務保証を

14) 自動車小グループは、1997年1月、三星重工業の商用車部門を分離して三星商用車を設立し、三星自動車とともに自動車小グループを形成することとなった。さらに、自動車小グループには、三星物産の自動車販売・サービス業務と三星電機の自動車部品生産部門が自動車グループに属することとなった。

15) 三星会長秘書室『三星60年史』1998年、298ページ。

16) 毎日経済新聞社『週刊毎経』1996年4月24日付。

第5表 三星グループの支配

小 グループ	被出資者	出資者	電子	物産	生命 保険	重工業	毛織	電気	電管	コーニ ン	エバ ランド	航空	日報	エンジ ニアリ ング	企画	火災 海上
電 子	三 星 電 子*			3.6	6.9		0.5				0.1		0.4			1.5
	三 星 電 管		10.5		5.1						0.3					3.0
	三 星 コ ー ニ ン		48.4		1.0											
	三 星 電 機*		20.3		5.2											
	三 星 S D S		29.9	25.3				11.7								
機 械	三 星 重 工 業*		18.9		4.9		0.6	2.6				0.1		0.1	0.1	
	三 星 時 計		100.0													
	三 星 航 空 産 業*		8.1	10.1	7.7		0.1				0.3					
化 学	三 星 総 合 化 学		3.8	37.8			0.9	10.3	10.4			25.9			0.3	
	三 星 石 油 化 学		9.9	10.0			16.4									
	三 星 精 密 化 学*		9.3	6.2	3.4	0.2	3.5	0.3	12.7				0.9			
	三 星 B P 化 学								20.0							
金 融	三 星 生 命					2.3										
	三 星 火 災 海 上*				8.7											
	三 星 カ ー ド		54.4	14.4				21.5								
	三 星 証 券*			1.4	10.0											10.0
	三 星 投 資 信 託				10.0											3.3
自動車	三 星 割 賦 金 融		74.7	25.0		0.3										
	三 星 自 動 車			21.1			7.4	2.5	6.1	1.2						
独立系	三 星 商 用 車				100.0											
	三 星 物 産*				5.8		0.1									
	第 一 毛 織*				2.2											
	三星エバランド			1.8			5.0						17.1			
	ホ テ ル 新 羅		5.5		6.7											
	三星エンジニアリング*				6.2		16		6.2							1.3
	S			11.4	10.0											1.0
	第 一 企 画		5.1	2.6	1.4		2.8						1.6			
	三星GE医療機器		34.0					10.0				5.0				
	中 央 日 報			3.9			8.5	2.5								
	三星経済研究所		30.0	10.0	30.0	10.0	10.0	10.0								
	三 星 D N S		43.7													
	三 星 ラ イ オ ン ズ		27.5	7.5			15.0				2.0		12.5		3.0	

注：\*は上場企業を指す。

出所：1997年末『三星グループ各社の事業報告書』から作成。

行っている。また、傘下系列企業に対して不動産担保提供、中間財・完成品の長期供給契約を結び経済的な一体化を図っている。1997年の内部取引規模は、総買入・売出額の30.7%<sup>17)</sup>を占

めており、中核6社は小グループに属する傘下企業に対して親会社の役割を果たしていることが明らかである。

## 2) 所有と経営構造

三星グループの所有構造は、李建熙とその直系家族による家族所有と、物産、毛織、電子、

17) 『毎日経済新聞』1998年4月22日付。

構造株式所有（1997年末）

（単位：％）

投信	証券	カード	割賦金融	ホテル新羅	小計	文化財団	オーナー家族	合計	第一株主	第二株主	第三株主
0.1					13.0	0.1	5.4	18.5	シティ銀行 (7.09)	三星生命 (6.9)	李建熙外 (4.8)
					19.0	2.8		21.8	N E C (7.6)	三星生命 (5.3)	三星生命 (10.3)
					49.4			49.4	コーニン (50.0)	三星電子 (48.4)	
					25.5			25.5	三星電子 (21.9)	三星生命 (5.5)	
					66.9			66.9	三星電子 (29.9)	三星物産 (25.3)	
					27.3			27.3	三星生命 (4.9)	我が社株組合 (7.6)	三星電機 (2.5)
					100.0			100.0	三星電子 (100.0)		
					26.3			26.3	三星物産 (10.1)	三星電子 (8.1)	三星生命 (7.7)
					89.4			89.4	三星物産 (37.8)	三星航空 (25.9)	
					36.3			36.3	第一毛織 (10.1)	Amco 化学 (35.0)	三正石油化学 (15.0)
				2.5	39.0			39.0	三星電管 (12.7)	三星物産 (6.2)	第一毛織 (3.5)
					20.0			20.0	イギリス BP (67.0)	三星電管 (20.0)	第一合織 (20.0)
0.2		1.4			2.3			2.3	新世界百貨店 (14.5)		
					10.3			10.3	三星生命 (9.9)		
					90.3			90.3	三星電子 (54.4)		
		2.1	3.1		26.6			26.6	三星生命 (9.8)	朝興銀行 (5.7)	
	16.7				30.0			30.0	三星証券 (16.7)	三星生命保険 (10.0)	
					100.0			100.0	三星電子 (74.7)	三星物産 (25.0)	
					38.3			38.3	三星物産 (21.1)		
					100.0			100.0	三星重工業 (100.0)		
0.1					5.9	0.42	2.2	8.52	我が社株組合 (9.1)	三星生命 (6.1)	李建熙 (2.2)
					2.2	1.8		4.0	我が社株組合 (8.3)	三星文化財団 (1.8)	
					23.9			23.9	エバランド (17.0)		
					12.2			12.2	三星生命保険 (6.7)	三星電子 (5.5)	
			0.3		30.1			30.1	第一毛織 (16.0)	三星電管 (6.2)	三星生命保険 (6.2)
					22.4			22.4	S E C O M (25.3)	三星物産 (11.4)	三星生命保険 (10.0)
					13.5		29.7	43.2	李在溶 (29.7)	太平洋 (12.0)	我が社株組合 (10.0)
					49.0			49.0	G E (51.0)	三星電子 (34.0)	三星電機 (10.0)
					14.9			14.9	第一毛織 (8.5)	三星物産 (3.5)	
					100.0			100.0	三星電子 (30.0)	三星生命 (30.0)	三星物産 (10.0)
					43.7			43.7	三星電子 (43.7)		
					67.5			67.5	三星電子 (27.5)		

生命保険を中心とする法人所有から成り立っている。その実態をより具体的に検討してみよう（第5表）。まず、家族所有の場合、グループ系列企業32社に対する比率は、電子と物産の2社の7.6%で、その持分率は内部持分率に対して0.6%にすぎない。しかも、家族所有を補完する文化財団の株式所有も電子、電管、物産、毛

織の4社に限られ、その持分率合計もわずか5.2%にすぎない。さらに、傘下32社のうち、オーナーあるいは家族が筆頭株主である企業は第一企画だけであり、提携先の外国企業あるいは従業員組合の株主が目立つ。

他方、法人所有の場合、被出資企業32社に対して出資傘下企業は19社である。法人間の所有

持分率の平均は、合計持分率に対し40.5%、内部持分率に対しては96.9%という圧倒的な比重を占めている。さらに、中核6社を軸とする法人所有は、電子の場合、電子小グループ4社を中心として傘下18社、重工業は、トラック製造など4社、生命保険は、金融小グループ3社を中心とする傘下17社、物産は化学と独立系9社を中心とする16社の株式を持っている。すなわち、三星グループの法人所有は、中核企業を頂点とする一方的な所有と、傘下系列企業間の循環的な相互株式持合いとなっている。このように、三星グループの所有構造は、より少ない家族所有と、中核企業および傘下企業間の循環的な相互出資という法人所有によって支えられる重層的な所有・支配構造である。

反面、三星グループにおける傘下系列企業の経営は、すべて専門経営者に担われている。すなわち、家族による経営参加はグループ会長である2代目の李会長に限られ、「会長団」あるいは「社長団」のメンバーはすべてがグループ内の生え抜き経営者である。しかも、三星グループの経営構造の特質は、複数の中核企業を軸とする事業別の責任経営と、それをグループ次元で管理する会長直轄組織たる秘書室と経済研究院から成っていることである。秘書室は、その規模と権限から「財界の青瓦台」ともいわれる。形式的に三星物産の所属でありながら、事実上は三星グループ全体の企画・人事・資金・監査などの経営政策を担当し、いわゆる「船団式グループ経営」のコントロールタワーの役割を果たしている。秘書室の組織は、秘書、財務、人事、広報、経営開発、経営指導、経営管理1（電子）、経営管理2（重工業、建設）、経営管理3（化学、装置産業）、経営管理4（貿易・サービス産業）、経営管理5（製造・生必品）から成る11部、150人規模の非公式的なものである。また、秘書室長は社長クラス、職員は傘下系列社から選ばれた課長以上のクラスで占められている<sup>18)</sup>。とくに、秘書室長は、上

場企業11社の監査役を兼任することで傘下企業に対する積極的な経営介入の根拠を持つ。さらに、三星経済研究院の方は、1986年7月に東邦生命（現在の三星生命保険）の付設研究機関として設立、経済1・2・3室、研究部門5室、企画管理室の体制で出発した。同研究所は、傘下系列企業を対象とする経営指導およびコンサルティング業務を行うことで、グループ次元でのシンクタンクあるいはブレインの役割を果たしている<sup>19)</sup>。

### 3 LG グループ

LG グループは、1947年設立のラッキー化学（現在の LG 化学）をもとに、その後58年には金星社（現在の LG 電子）を設立して、電気・電子と石油・化学を主な事業基盤とする企業集団を形成している。97年末時点での同グループは、系列社数49社（うち上場企業14社）、資産総額49兆723億ウォン、資本金総額5兆8206億ウォン、売上高総額56兆4299億ウォンの韓国第3位の企業集団である。

#### 1) 事業と組織

LG グループの事業構造を総資産の分布で見ると、化学・エネルギー事業35.6%、電気・電子43.0%、機械・金属7%、貿易サービス12.8%、金融0.2%、その他1.3%となっている。また、傘下系列企業は化学・エネルギー11社、電気・電子12社、機械・金属3社、貿易サービス9社、金融7社、その他7社の構成となっており、電気・電子と石油・化学が大きな比重を占める多角的企業集団であることがわかる。同グループは、1993年初にグループ名をラッキー金星から LG へと変更する一方、95年には創業経営者陣の引退と新たな専門経営陣への交代による経営体制の転換を図った。つまり、グループ事業を化学・エネルギー、電気・電子、機械・金属、貿易・サービス、金融の5つの事業部門に大きくグルーピングした。また、同年に導入した自律的事業単位である CU (Cul-

18) 長銀経済研究院産業研究室『30大グループ分析』1993年、18ページ。

19) 毎日経済新聞社「財閥シンクタンク経済研究院徹底解剖」『週刊毎経』1989年5月4日付。



ture Unit：事業文化単位）制による事業と組織構造の改編を行ったのである。当初26のCU体制は95年には21に調整され、長期的には「1CU 1法人」体制を志向している。これは、複数のCUを軸として事業的関連を持つ主力系列企業42社を配置することで業種別小グループ制による自律的経営体制への組織再編である<sup>20)</sup>。97年末には20CU体制となり、それぞれCUに複数の系列企業を配置することで事業的な仕切り線を明確にした。つまり、中核企業の経営者が各CU長を兼任しCU所属系列企業を代表する重層的な経営体制である。各CU長には、傘下系列企業の人事権と事業目標の設定、事業範囲、組織構造、経営資源の調達・配分などの幅広い権限が与えられている。

他方、グループ全体の経営機構は、オーナーである具本茂会長の諮問機関の形での意思決定機構である「グループ政策委員会」がある。同委員会のメンバーは、具会長を含む化学（副会長）、電子（社長）、電線（会長）、精油（社長）、商社（会長）、半導体（会長）という6つの中核CU長、人和院長（会長）、経済研究院長（会長）、会長室長（社長）の総計10人であり、毎週金曜日ごとにグループ経営全般にかかわる長期投資計画と戦略決定を行う<sup>21)</sup>。さらに、グループレベルでの「監査委員会」「社長評価委員会」「CU長評価委員会」「人事諮問委員会」という4つの会長諮問機構がある。また、会長

の直轄機構として会長室、秘書室、監査室があって、これらの直轄組織の運営方針、予算、業績は、「グループ政策委員会」の審議を経て会長が決定する仕組みである。他方、CU内の会議体としては、経営政策に関わる「理事会」と人事政策に関わる「人材開発委員会」がある。両会議体は、各CUごとの投資調整と意思交換を行い、各CUの自律経営と経営責任を明確にしている。

そこで、LGグループの中核CUである化学、精油、電子、商社、半導体、電線の6社の実態をより具体的に検討してみよう。これら中核CUは、傘下系列企業49社に対して合計5848億ウォンの債務保証を行う一方、傘下系列企業間の不動産担保の提供、中間財・完成品の長期供給契約を結んでいる。1997年の内部取引規模は総買入・売出額の19%を占めており、グループ内の経済的な一体化を図っている<sup>22)</sup>。以上のように、LGグループは、中核CUである化学、電線、商社、電子、半導体、精油の6社を中心として、その傘下に事業的な関連を持つ複数のCUと傘下企業を配置することで6つの小グループ体制を形成しており、複数の中核CU＝複数の小グループという構造をもっている。

## 2) 所有と経営構造

LGグループの所有構造は、具家と許家の両家による家族共同所有と、中核企業を中心とする法人所有から成る。より具体的に所有の実態を検討してみよう（第6表）。まず、家族所有の場合、傘下49社に対する両家の株式所有は、化学エネルギー1社、電気・電子2社、機械・金属3社、貿易・サービス4社、金融1社、その他1社の合計12社であり、所有持分率の平均は、合計持分率に対し8.9%、内部持分率に対して15.1%を占めている。また、家族所有を補完する文化財団への株式所有は、化学、産電、建設、火災海上保険の4社であるが、持分率平均は0.7%にすぎない。さらに、傘下49社のうち、両家の家族が筆頭株主である企業は流通、

20) 「LGグループは、事業文化単位（CU）を主体とし、会長を中心とすることで経営理念を公有し、自律経営を实践する企業集団である。中央集中による一元統合を志向するのではなく、事業ごとに異なる文化を許容して各CUが独立的に発展することとする。事業の自律的運営を实践する経営体は、同一の事業文化を持って共通の経営システムの下で効果的運営が可能な経営単位を事業文化単位（CU）という。CU長は、株主総会の決議を根拠として経営に関するすべての権限を持って目標設定、事業範囲、組織、経営資源の調達と配分を自律的に決定する。CU長は経営の最高責任者として事業に関するすべての責任を持ってCUのビジョンの設定と実現、後継者育成、利益確保とその向上に尽力する。各CUは対等であり、CU間の取引は市場価格を原則とする。」  
LGグループ『LGグループ50年史』1997年、94ページ。

21) 中央日報経済2部『財界を動かす人々』中央日報社、1996年、91ページ。

22) 『毎日経済新聞』1998年4月22日付。

第6表 LG グループの

区分	出資企業 被出資企業	化学	電子	証券	商事	精油	電線	建設	産電	火災	エンジニアリング	カード	情報	ガス	流通	金属	半導体
化学・エネルギー	LG 化学*				0.2				1.0	1.9							
	LG カルテックス・ガス*					35.7											
	LG 石油化学	100.0															
	LG シトロン	29.0															
	LG オライドシグナル	50.0															
	LGMMA	50.0															
	LG オエンスコーニン	62.0															
	LG カルテックス精油	5.0													13.1		
	LG 精油販売					51.9											
	湖油海運					100.0											
電気・電子	原電エネルギー													100.0			
	LG 電子*	7.1			0.4					2.1						0.5	
	LG 産電*		25.8		1.8			2.9								0.8	
	LG 情報通信*		17.4						2.7								
	LG 半導体*		46.3		8.6			3.7	6.9								
	LG 電子部品		50.0														
	LG マイクロン		50.0														
	LG ポスタ		50.0														
	LG ソフトウェア		58.3						18.7				16.0				
	LG 日立		85.0														
機械・金属	LG ハニエル		25.0														
	LG テレコン			9.0									14.4				
	LG 精密	9.0	48.9		0.1		23.6						6.0				
	LG 電線*	0.49		4.0	3.2			2.8	0.5								
	LG 金属*	9.42					19.4	0.3									1.0
	LG 機工																
	LG 商事*							1.0	1.8								
	LG 建設*	12.7	9.7		1.0					0.1							
	LG エンジニアリング	6.0	6.0		2.7		20.0		20.0								
	LG エネルギー		40.0		30.0		20.0	5.0									
貿易・サービス	LG - ENC							39.0				22.0					
	LG 流通	4.3	4.3														
	LG 百貨店	7.3	15.0		18.2		15.0		32.8							10.0	
	LG エード																
	LG - EDS システム	10.0	10.0														
	LG 証券*	6.15			0.8			3.4							1.0		
	LG 投資信託運営			30.0													
	LG 先物			40.0	20.0		20.0									20.0	
	LG 火災海上保険*			5.0	0.1		1.7	0.9	1.3								
	LG 信用カード	22.1	38.9					10.0									
金融	LG 割賦金融		40.0						10.0			45.0					
	LG 総合金融*	8.6			8.0			5.1		1.0							
	LG スポーツ	20.0		20.0	5.0			5.0	10.8				5.0			5.0	20.0
	韓武開発							35.1								5.1	
	LG 経済研究院			99.9													
	LG レジャー																
	LG ホームショッピング											15.7	25.4				
	LG 創業投資		50.0				50.0										
	極東都市ガス*		23.0			18.5	9.5										

注：1998年4月公正取引委員会指定のLGグループの所属会社数は53社。\*は上場企業を指す。

出所：「LGグループの各系列企業の事業報告書」1997年12月31日決算。

株式所有（1997年末）

（単位：％）

総金	精密	建設	機工	湖油	小計	文化財団	オーナ家族	内部持分合計	第一株主	第二株主	第三株主
				1.2	4.3	2.22	5.0	11.5	ソウル銀行(5.50)	三星生命(4.78)	
					35.7			35.7	LG カルテックス精油(35.7)	ソウル証券(9.6)	双龍精油(7.7)
					100.0			100.0	LG 化学(100.0)		
					29.0			29.0	LG 化学(29.0)	具光模(22.0)	
					50.0			50.0	LG 化学(50.0)	エライドシグナル(50.0)	
					50.0			50.0	LG 化学(50.0)		
					62.0			62.0	LG 化学(62.1)	オエンスコーニン(31.1)	朝日ガラス(4.0)
					18.1			18.1	LG カルテックス精油(50.0)	大林産業(17.3)	LG 流通(13.0)
				48.1	100.0			100.0	LG カルテックス精油(51.9)	湖油海運(48.1)	
					100.0			100.0	LG 精油(100.0)		
					100.0			100.0	LG カルテックスカズ(100.0)		
					10.1	0.45	12.0	10.1	LG 化学(7.05)	証市安定基金(4.97)	
					31.3		13.2	43.7	LG 電子(25.84)		
					20.1			33.3	LG 電子(17.4)	LG 商事(8.6)	LG 産電(6.9)
					65.5			65.5	LG 電子(46.3)		
					50.0			50.0	LG 電子(50.0)		
					50.0			50.0	LG 電子(50.0)		
					50.0			50.0	LG 電子(50.0)		
					93.0			93.0	LG 電子(58.3)		
					85.0			85.0	LG 電子(85.0)	LG 電子(25.0)	LG 精密(10.0)
	10.0				35.0			35.0	LG ハニエル(40.0)		
					23.4			23.4	LG 情報通信(14.4)		
					87.6			87.6	LG 電子(48.9)	LG 電線(23.6)	LG 情報通信(6.0)
					11.0		2.7	13.7	日立電線(9.9)	我が社株組合(6.2)	LG 証券(4.0)
					30.1		60.2	90.4	LG 電線(19.4)	LG 化学(9.4)	
							100.0	100.0	許正水(100.0)		
	0.1	1.0		0.4	4.3	0.03	3.5	7.8	証市安定基金(6.64)		
					23.5		2.3	25.8	LG 化学(12.7)	LG 電子(9.7)	我が社株組合(8.25)
					54.7			54.7	LG 産電(20.0)	LG 電線(20.0)	LG 化学(6.0)
					95.0			95.0	LG 半導体(40.0)	LG 商事(30.0)	LG 電線(20.0)
					61.0			61.0	LG 建設(39.0)	LG エンジニアリング(22.0)	
					8.6		91.4	100.0	具本茂(9.4)	LG 電子(4.3)	LG 化学(4.3)
	1.8				100.1			100.1	LG 産電(32.7)	LG 商事(18.2)	LG 電線(15.0)
					20.0		100.0	100.0	具連京(25.0)	許允京(75.0)	
								20.0	EDS ワールド(50.0)	LG 電子(10.0)	LG 化学(10.0)
4.9	0.5				16.78			16.78	LG 化学(6.15)	証市安定基金(5.38)	
					30.0			30.0	LG 証券(30.0)		
					100.0			100.0	LG 証券(40.0)	LG 金属(20.0)	LG 電線(20.0)
1.0		0.9	0.5		11.4	0.05	9.6	21.0	具本茂(10.1)	テルバンド(6.1)	LG 証券(5.0)
3.0					74.0			74.0	LG 電子(38.9)	LG 化学(22.1)	LG 建設(10.0)
					95.0			95.0	LG 信用カード(45.0)	LG 電子(40.0)	LG 産電(10.0)
					22.6			22.6	ソウル銀行(9.4)	LG 化学(8.8)	ソウル銀行(8.18)
					90.8			90.8	LG 化学(20.0)	LG 半導体(20.0)	
					40.2			40.2	LG 建設(35.1)	LG 金属(5.1)	
					99.9			99.9	LG 証券(99.9)		
							34.6	34.6	具本茂(34.6)		
					41.1			41.1	LG 情報通信(25.4)	LG 信用カード(15.7)	
					100.0			100.0	LG 電子(50.0)	LG 電線(50.0)	
					51.0			51.0	LG 電線(23.0)	LG 精油(18.5)	LG 電線(9.5)

エード、火災海上保険、レジャーの4社である。

他方、法人所有については、被出資企業49社に対して出資傘下企業は21社である。法人間の所有持分率の平均は、合計持分率に対し49.6%、内部持分率に対して84.8%を占める。さらに、中核企業による法人所有は、化学の場合、化学・エネルギー関連6社を中心として傘下19社、電子は電気・電子関連10社を中心とする傘下20社、商事は、貿易・サービス関連4社を中心とする傘下15社、電線は貿易サービス3社を中心とする9社、建設は金融4社を中心として13社、証券は、金融3社を中心とする7社、となっている。このようにLGグループの法人所有の実態は、中核CUを頂点とする一方的な所有と、傘下系列企業間の循環的な相互株式持合いとなっている。すなわち、LGグループの所有構造は、両家のわずかな家族所有と中核企業と傘下系列企業間の循環的な相互出資による法人所有という重層的な形をとっている。

次に、同グループの経営構造について検討してみよう。まず、会長団とCU団の構成は、会長クラスの場合、グループ会長を含め電線、半導体、人和院、商事、経済研究院の6人、副会長クラスの場合、化学、半導体の2人、社長クラスは化学を始めとして20人で、両家によるポスト占有の実態は、会長クラス3人(具氏家2人、許氏家1人)、社長クラス2人(具氏家1人、許氏家1人)である。一方、最高意思決定機構である「グループ政策委員会」の構成メンバーは、グループ会長である具会長をはじめとする具氏家3人、許氏家2人、専門経営者が5人で、家族経営者と専門経営者の比率は半々となっている。また、中核CU6社への家族による経営参加は、半導体、電子は具氏家、電線、精油は許氏家が握っている。すなわち、LGグループの経営構造は、専門経営者による経営参加が高いものの「グループ政策委員会」と中核CUの経営は、具氏家と許氏家による両家の分割経営となっている。

こうした両家による分割支配構造は、会長直轄組織である会長室の機能にも強く反映されて

いる。会長室は、傘下企業の経営指導・コンサルティングの形で積極的な経営介入を行っているが、形式的にはLG電子の所属となっており、4チームの60人規模で、室長は社長クラスで職員は傘下企業からの出向の形をとる。他方、LG経済研究院は、LGグループのシンクタンクとして86年にLG証券の全額出資で設立されたものである。博士9人、修士46名、経済調査、経営分析・コンサルティング、産業分析など、グループ系列企業に対するサービス業務を担い、グループ会長の意思決定と統括を補完する。

#### IV 4大「企業集団」の構造

##### 1 事業と組織

以上で見てきたように、これら上位4大企業集団は、多角的な事業部門にまたがる複数の「小グループ」と、複数の「中核企業」を担い手とする経営体制を備えている。そこで、中核企業を軸とするその実態をさらに検討してみよう。

現代グループの中心は、7つの小グループを担う中核7社から成り立つ。この中核7社が持つ資産総額42兆3531ウォン、資本金総額1兆8860億ウォンは、グループ傘下36社の資産総計の52%、資本金総額の45%という比重を占める。さらに、中核7社の総資産15.6%が、傘下企業の株式など投資資産に向けられる財務構造となっている。三星グループの中心は、5つの小グループを担う中核5社から成り立つ。この中核5社の資産総額73兆1024億ウォン、資本金総額1兆8860億ウォンは、グループ傘下32社の資産総計の74%、資本金総額の18%を占める。さらに、中核5社の総資産20.5%が、傘下企業の株式など投資資産に向けられている。LGグループの中心は、6つの小グループを担う中核CU6社から成り立っている。この中核CU6社の資産総額33兆4873億ウォン、資本金総額1兆8399億ウォンは、グループ傘下49社の資産総計の68%、資本金総額の32%を占めている。さらに、中核CU6社の総資産の15%は、傘下企業の株式など投資資産に向けられている。

以上のように、4大企業集団の中核企業の特

徴は、第1に、資産、資本金、売上高、純利益などの財務指標から集団内企業の中でも規模がもっとも高い比重を占めている。第2には、中核企業は、同じ小グループに属する企業群の中で事業的関連の頂点に立ち、また、それらと債務保証、不動産担保の提供、中間財・完成品の長期供給契約を結んでおり、それらの親会社としての役割を担っている。したがって、第3には、中核企業を頂点とする小グループは、グループ内事業、技術、金融をめぐる経済的な一体性をもつ一つの事業統合体である「企業グループ」として捉えることができる。

要するに、「企業集団」の中に複数の「企業グループ」を擁するものとなっているということである<sup>23)</sup>。

#### 1) グループ意思決定機構のあり方

4大企業集団が持つグループ内の意思決定機構として「グループ運営委員会」「社長団会議」「戦略委員会」の三つの経営会議がある。これらのうち、「戦略委員会」は、小グループを代表する中核企業の会長を中心として傘下企業の社長から成る業種別小グループ会議である。また、「社長団会議」は、1990年代に入って小グループを軸とする経営体制への転換を通じてその位相の変化があった。会議の形式は、各社の社長のための会議とグループ会長が参加する会議の二つである。これまで「社長団会議」は、会長が参加するグループ最高意思決定機構として「御前会議」ともいわれ注目されてきたものである。しかし、現在の「社長団会議」は、グループ会長は参加せず傘下企業の社長のみが非定期的に集まって情報交換を行う会議およびグループ会長が参加して傘下企業の実績評価のために半期ごとに開かれる定例的な会議、という二つの形態へ変質した。しかし、年度末に開かれる定例「社長団会議」では、全グループ企業の年間業績と経営内容を報告・評価して人事に反映するとともに、次年度の経営政策を確定する。

他方、4大企業集団の最高意思決定機構は「グループ運営委員会」である。すなわち、現代グループの「運営委員会」、三星グループの「運営委員会」、LGグループの「政策委員会」である。つまり、「三星・現代など4大グループには、すべて運営委員会・懇談会などの名称で核心経営者からなる会議体がある。他のグループでもほぼ、社長団会議を通じて総帥を補佐する。できれば多数が意思決定に参加することを目的として、集まる回数や会議を主催する人々など運営方式はグループごとに千差万別である」<sup>24)</sup>。これらの4大企業集団の「運営委員会」は、中核企業の最高経営者が参加する会議体として、各小グループ企業の事業調整あるいは中長期経営戦略など企業集団の経営全般に関わる意思決定を行う。また、それは、総帥1人による経営支配の制約から脱して、つまり複数の中核企業による「自律と責任経営」にもとづく小グループ経営体制への転換によって生み出されたものであり、法的根拠のない非公式機構である。つまり、この「運営委員会」とは、「企画調整室」「秘書室」「会長室」などと同じように、法律の枠外にある任意機構である。また、「グループ会長」という総帥の肩書も同様である。商法上の企業の最高経営者は代表理事だけである。しかし、実際にはグループ会長が、最高権力者であることには疑問がない。したがって、「グループ運営委員会」が中核企業の経営者からなる協議体の形で傘下企業に対して強力な権限を持っているが、グループの会長の権限を乗り越えることはできない。つまり、同機構は、総帥の意思を代弁・伝播する代理機制的な性格が強い。ある4大企業集団の関係者は次のようにいう。「事実、この機構は会長の意思決定を追認し、形を備える機構にすぎない、この機構が権限を持っていることも問題である」<sup>25)</sup>と。つまり、「グループ運営委員会」の存在は、4大企業集団が掲げる「小グループ制」を軸とする自律・責任経営とは矛盾するという

23) ここでいう「企業集団」あるいは「企業グループ」という概念については、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、を参照。

24) 『中央日報』1995年4月14日付。

25) 毎日経済新聞社『週刊毎経』1996年4月24日付。

ことである。

## 2) グループ経営の統制機構

4大企業集団の経営統制機構として「経済研究院」と「総合企画室」がある。まず、「経済研究院」については、1986年に「LG 経済研究院」、「三星経済研究院」、「現代経済社会研究院」が相次いで設立されたのである。これらの研究院は、傘下企業である証券あるいは生命保険会社の調査部門を分離・独立する形を取り、傘下企業の出資によって設立された独立法人である。さらに、その設立の背景は、資本自由化や投資家の急増、証券市場の好況を反映したものであった。ほとんどの経済研究院は証券会社の必要というより企業集団レベルでの決定によるものであった。つまり、設立の際、グループ会長が直接出資し、経済研究院の代表理事を兼任する場合もあったからである<sup>26)</sup>。それらの機能は、傘下企業に対する国内外の産業・経済動向および経営情報サービスの提供、傘下企業の新規事業の戦略計画の立案代行、その他に経営分析、コンサルティング、中長期戦略計画の樹立など、グループ会長による傘下企業の統制を補完するブレインあるいはシンクタンクとしての役割を果たしている。

また、「総合企画室」については、初めて登場したのは1959年の三星グループの秘書室であった。続いて、LGグループが1966年に企画調整委員会を設置し、さらに70年代後半から類似の組織が財界全体に広がることとなった。4大企業集団の企画調整室（以下、「企調室」）は、秘書室、会長室、総合企画室など様々な名称を掲げる非公式機構であり、「総帥の親衛隊のような組織である。これらは全てのことを総帥の目でみて、その考えを実行する役割」<sup>27)</sup>を果たしている。さらに、「総帥の絶対的な信頼と強靱な権限、能力を認められた構成等で財閥の心臓であり、頭脳組織として評価されている」<sup>28)</sup>。

「グループ会長が系列社を自ら取り揃えなくても系列業態別の経営状態と役員らの動向などを手相を見るように把握していることは、企調室を〈杖〉として使うから」<sup>29)</sup>である。さらに、「企調室長の職級は、常務から副会長まで多様であるが、同じように総帥の厚い信任を受ける核心実勢であることが共通点である」<sup>30)</sup>。企調室は、共通的に総帥を側近で補佐し、グループ社の業務を企画、調整、監査することが主な任務である。とくに、「主要グループの企調室は総帥の秘密資金と個人資産・オーナー家族の雑務の代行・管理まで担当し、総帥とは離れられない関係を形成している」<sup>31)</sup>。こうした組織が設けられた背景には、規模の拡大と業種の多様化によって総帥1人の判断では傘下企業の経営に限界が生じたからである。とくに、蟄足的な事業拡張体制は、系列社間の相互出資と支払保証・管理などの実務作業を行う「コントロールタワー」を必要とさせた。そして、その多様な機能のうち、傘下企業を対象とする経営統制の主な手段は、法的な裏付けのない監査機能である。ただし、三星グループの場合は、秘書室長が上場企業の監査役を兼任することで法的な根拠を確保している。各企業集団内の監査機構は、「各系列社の内部非理の摘発と総帥の経営権確保を目的とする」<sup>32)</sup>。つまり、各傘下企業は内部に自らの監査チームを設けているが、他方ではグループ総括の監査機構が置かれており、それらは普通「企調室」内に設けられている。たとえば、三星グループの場合には「経営指導チーム」16人、LGグループは「グループ監査室」5人規模の監査機構を運営している。現代グループの場合は非正規組織の形で運営している。監査には定期監査と非定期特別監査、また業務監査と会計監査がある。特別監査は特命監査ともいわれ、監査チーム自体の判断とグループ総帥の指示によって行われ、会長への直報体

26) 毎日経済新聞社「財閥シンクタンク経済研究院徹底解剖」『週刊毎経』1989年5月4日付。

27) ソウル経済新聞社産業部編『財閥—その実相と虚像—実体を剥ぐ』韓国文園、1995年、166ページ。

28) 姜明憲『財閥と韓国経済』ナナム出版、1996年、152ページ。

ページ。

29) 同上書。

30) 同上書。

31) 同上書。

32) ソウル経済新聞社産業部編、前掲書、182ページ。

制の形で行われる<sup>33)</sup>。つまり、特別監査は、傘下企業に対しての総帥による経営権の確保とグループ統括力を強める主な機能・手段となっており、その担い手は総帥の手足である「企調室」である。

## 2 所有と経営構造

4大企業集団の所有構造は、家族・同族による直接所有と、複数の中核企業を軸とする相互循環的な法人所有から成り立つ。まず、家族・同族による所有は、グループ形成の歴史と関わって多様な形をとっている。たとえば、現代グループの場合、創業者である鄭周永名誉会長をはじめとして弟、息子という血の繋がりを中心とする典型的な家族・同族的な所有の形を取り、グループ傘下企業36社の内部持分率に対して17%の所有比率を持つ。三星グループの場合、1990年代初に家産処理を経たことにより、李建熙会長、息子、妻からなる直系家族による所有比率は、傘下32社の内部持分率合計のわずか0.5%にすぎない。LGグループの場合、許氏家と具氏家という血の繋がりを異にする両家族とその同族による所有の形を取り、傘下49社の内部持分率に対して約15%を占める。

複数の中核企業を軸とする法人所有については、すでに本文で具体的にみてきた通りで繰り返さない。要するに、4大企業集団の所有構造は、家族・同族による平均約9%というわずかな所有比率と、各業種別小グループを代表する中核企業を頂点とする傘下企業間の循環的な相互株式持合いという法人所有の構造をもっている。つまり、より少ない家族・同族の所有は、複数の中核企業を頂点とする傘下企業間の循環的な相互出資という法人所有によって支えられていた。言い換えれば、家族・同族による少ない「直接所有」と法人間の圧倒的な「間接所有」という重層的な所有構造であった。

次には、4大企業集団の家族・同族による経営参加のあり方を「グループ運営委員会」と

「社長団会議」の参加メンバーから検討してみよう。現代グループの役員層は、名誉会長、グループ会長、会長団、社長団から成り立っている。そのうち、家族経営者は「グループ運営委員会」に3人、社長団に2人の計5人で、中核企業を中心とする複数の主要なポストをグループ会長が兼任する一方、MKグループといわれる会長の親衛組織を配置している。三星グループは、1990年代初の家産分離を通じて家族経営者が独立することで、グループ会長を除いて「グループ運営委員会」と「社長団会議」はほぼ専門経営者を担い手としている。LGグループについては、最高意思決定機構である「グループ政策委員会」の10人メンバーは、具氏家3人、許氏家2人で計5人、生え抜き経営者は5人の構成である。また、その中核CU6社に対する家族経営者は、具氏家、許氏家ともに2人ずつである。つまり、LGグループの経営構造は、両家の分割経営となっている。

以上のように、4大企業集団の経営構造は、それぞれの形成史によって、家族のあり方、世代交代の有無、創業者の能力など、家族の経営介入の程度は、多様な実態を示している。

## 3 4大「企業集団」の構造

以上のことから、上位の4大企業集団は、以下のような構造を持つものとして要約できよう。

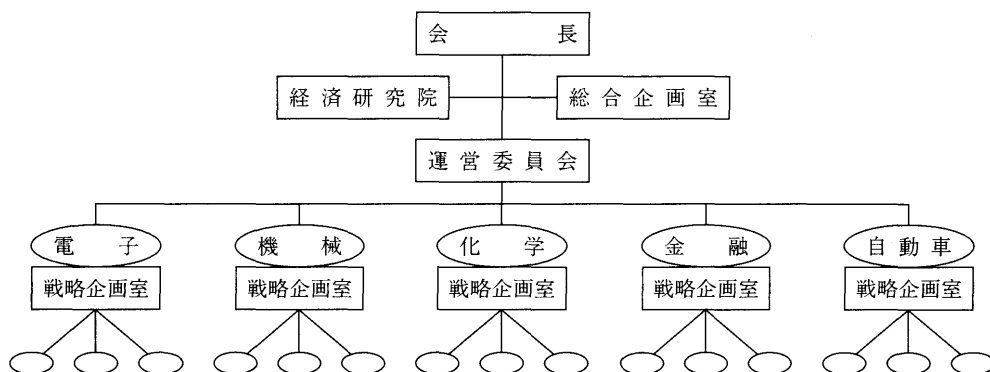
第1には、それらの所有構造は、流動的な状態にあるが、わずかな家族所有と圧倒的な法人所有という状況に置かれている。すなわち、家族・同族による中核企業への集中的な所有と、複数の中核企業による傘下企業の集中的な所有、および傘下企業間の循環的な相互株式持合いという構造である。

第2には、それらの事業構造は、複数の産業部門にまたがる総合性の高い多角的なものとなっている。しかも、複数の事業部門を複数の中核企業が担う多角的な企業集団である。

第3には、小グループあるいは「中核企業」は、それぞれ中核企業の「本業」から多角化した事業部門、および「本業」を垂直的に補完・

33) 同上書、186ページ。

第1図 「企業集団」の組織構造



支援する役割を担う傘下系列企業との有機的な、すなわち親子関係型の企業結合体として捉えることができる。換言すれば、それらの事業関連の頂点に立つ中核企業は、傘下の企業に対して株式所有・役員派遣、資金貸付、債務保証を行っており、一つの「企業グループ」として捉えることができる。

第4には、それらの経営機構は、最高意思決定機構としての「グループ運営委員会」と傘下企業の業績評価機構としての「社長団会議」、グループ経営の経営協議体としての「戦略経営会議」、という構造を持っている。

第5には、それらの経営統制は、「経済研究院」と「総合企画室」という二つの機構を手段としてオーナーの支配意思にもとづく複数の中核企業を軸とする「船団式経営」が行われている。

以上、上位4大企業集団は、第1図に示したように、複数の「企業グループ」の集合体とし

て把握することができる。つまり、4大企業集団の構造は、オーナーおよび家族・同族を頂点として、複数の産業にまたがる複数の中核企業、すなわち「企業グループ」から成る多角的な「企業集団」として捉えることができるのである。これは、30大企業集団のうち、4大企業集団以下のものとは異なった構造となっている。このことについては、別稿<sup>34)</sup>を参考にされたい。

\* 本稿は、1997年末時点で韓国財閥を分析したものである。しかし、99年大宇グループの経営破綻もあって、今後、韓国の「企業集団」は、3大として取らざるを得ない。また、大宇グループ経営破綻の経緯については拙稿「大宇財閥の経営破綻と〈財閥型経済体制〉の限界」『世界週報』時事通信社、2000年2月27日号。

\*\* 本稿は、「文部省科学研究費補助金による研究成果の一部」である。

34) 拙稿「韓国の30財閥と〈企業グループ〉」『経済論叢』第164巻第3号、1999年9月。